

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

JOÃO CARLOS COSTA JUNIOR

**A CRIAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS DENTRO DE UMA OFICINA DE
FUNILARIA E PINTURA EM CURITIBA**

CURITIBA

2014

JOÃO CARLOS COSTA JUNIOR

**A CRIAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS DENTRO DE UMA OFICINA DE
FUNILARIA E PINTURA EM CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de MBA em
Gestão Estratégica da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do título de MBA em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2014

À minha família, que são minha força para
nunca desistir e fazer o melhor sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos sócios gestores da empresa pesquisada, que abriram suas portas para execução dessa pesquisa.

A meu orientador Prof. Dr. Cleverson Cunha, pelo apoio e incentivo na melhor elaboração desse trabalho

À UFPR e seus professores, pela entrega de um curso com dedicação e profissionalismo.

RESUMO

Empresas no ramo de oficinas de funilaria e pintura possuem características em comum, como administração não profissionalizada. Seus gestores são caracterizados pelos próprios proprietários que não vem de formação acadêmica em administração de empresas, e acabam adaptando suas experiências de forma processual na tentativa e erro de aplicação das chaves do negócio. Toda empresa é constituída por processos e gerenciá-los consiste na identificação dos problemas e sugestão de melhorias para a otimização das atividades organizacionais. O estudo é baseado no levantamento dos problemas específicos desse tipo de empresa, tomando por modelo a Funilaria e Pintura Casa dos Para-choques em Curitiba, posteriormente detalhado as referencias bibliográficas que envolvem o tema e com a conclusão baseada em fatos de modelos já aplicados, embasados em pesquisa de campo com seus colaboradores, gestores e clientes.

Palavras-chave: Oficina mecanica. Gestão por processos. Administração de pequena e média empresa.

ABSTRACT

Companies in the auto body and paint workshops have characteristics in common, not professionally managed. Their managers are characterized by turn by owners who do not come from an academic background in business administration, and end up adapting their experiences procedurally on trial and error application of key business. Every business consists of processes and manage them consists in identifying problems and suggesting improvements to the optimization of organizational activities. The study is based on a survey of this type of company specific problems, taking as model the Bodyshop and Paint House of Bumpers in Curitiba, later detailed bibliographic references that involve the theme and the fact-based models already applied conclusion grounded in field research with employees, managers and customers

Key-words: Workshop mechanics. Process management. Directors of small and medium businesses.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	PROBLEMA.....	7
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	OBJETIVO GERAL	7
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	PROCESSOS.....	9
2.1.1	MODELOS DE MUDANÇA PARA NOVO SISTEMA DE GESTÃO.....	11
2.1.2	A NECESSIDADE DE REESTRUTURAR OS FLUXOS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PARA O NOVO MERCADO.....	13
2.2	O PAPEL DOS PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	16
2.2.1	NECESSIDADES DE ADAPTAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATENDIMENTO AO SISTEMA DE PROCESSOS	18
2.3	QUALIDADE	20
3	DETALHAMENTO DO PROCESSO	23
3.1	METODOLOGIA E PESQUISA	24
4	MÉTODO PROPOSTO A NOVO PROCESSO	27
5	CONCLUSÃO – DETALHAMENTO DE UM NOVO PROCESSO	29

1 INTRODUÇÃO

Realizar uma pesquisa envolvendo a gestão de processos em uma oficina de funilaria e pintura automotiva de Curitiba para verificar quais as possíveis melhorias podem ser introduzidas nesta.

Grande parte das oficinas no Brasil não tem uma estruturação profissional e as que têm, geralmente, utilizam um modelo de administração baseado na departamentalização, focando na padronização das áreas. Isso gera diversos problemas: comunicação deficiente entre os setores, persistência de erros, objetivos conflitantes e retrabalhos, são os mais frequentes.

A administração de empresas passa por mudanças frequentemente e o mercado globalizado exige das organizações flexibilidade estrutural no que diz respeito a adaptações às mudanças exigidas pelo novo mercado. Então, entender os processos destas empresas, é compreender como as organizações executam suas atividades, identificando problemas, gargalos e ineficiências (OLIVEIRA, 2007; KRAJEWSKI, 2009).

1.1 PROBLEMA

Como gerar ganho de produtividade em uma oficina de funilaria e pintura implantando gestão por processos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Racionalizar o fluxo de trabalho em oficinas de funilaria e pintura, apresentando maior agilidade no processo de trabalho e maior transparência em sua execução. Permitindo a identificação de melhorias.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapeamento e diagnostico no processo de reparação automotiva;
- Identificar as características das empresas no setor de funilaria e pintura automotiva;

- Ouvir e pesquisar a percepção de clientes atendidos por empresas desse setor;
- Comparar metodologias e técnicas de gestão em processo apresentado por outros autores;
- Utilizar ferramenta de mapeamento de processo adequada para empresas de funilaria e pintura;
- Aplicação de novo processo proposto com base na identificação de setores semelhantes com adequação a fluxo de processo e gestão interna para ganho de produtividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Proposta de desenvolvimento de um estudo sobre a temática de gestão de processos produtivos, pois os estudos na área focam as pesquisas nas grandes empresas do setor fabril. Será avaliada a utilização do método por empresas de pequeno porte seja da área da produção ou prestação de serviços.

Tendo em vista que a gestão de processos produtivos traz uma série de vantagens às organizações, em pequenas empresas, necessita e permite um estudo mais aprofundado. Esse estudo irá ajudar na exploração das possibilidades de melhoria. Em termos organizacionais, levantará o que pode ser feito, as vantagens e as possíveis dificuldades na implantação e reformulação de estruturas existentes.

O estudo será realizado em uma oficina de pequeno porte da área de comércio e prestação de serviços do ramo automotivo da região de Curitiba. Pesquisa a qual terá objetivo de ganho na produtividade da empresa, com colaboradores envolvidos no processo de produção e qualidade, com remunerações vinculadas a comissão de lucratividade sobre o ganho de cada setor da produção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS

A gestão de processo pode ser definida como (OLIVEIRA; 2007, p.58), sendo o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar com minimização dos conflitos interpessoais as necessidades.

A administração de empresas passou por uma série de fases e reestruturações, devido a severas mudanças na estrutura das organizações. Na história da Administração, conforme Chiavenato (1979) houve diversos precursores que contribuíram para a formatação da estrutura atual: Filósofos, físicos, economistas, estadistas e até mesmo empresários. Porém, como o mesmo autor explica, as grandes mudanças ocorreram efetivamente no último século, mais precisamente nos últimos oitenta anos.

Chiavenato (1979) explica que após a Segunda Revolução Industrial o aumento desordenado das organizações criou a necessidade de implantar conceitos de planejamento de longo prazo, também se tornou necessário aumentar a eficiência das organizações. Inicia-se a Era da Produção em Massa.

Com o aumento da demanda e da concorrência, ações que suprissem a necessidade de ampliação da eficiência nas organizações começaram a ser implantadas. Chiavenato (1979) disserta sobre a influência de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado pai da administração científica, que estudou, aprofundou e implantou a segmentação do trabalho. Esse princípio já havia sido estudado anteriormente por Adam Smith, Hammer e Champy (1994) discorrem sobre a teoria de Adam Smith no que diz respeito à divisão de trabalho e ao aumento de produtividade. Para Gonçalves (2000a, p.8), nos processos estão todos os trabalhos essenciais realizados nas empresas, assim não há um produto ou um serviço oferecido pelas organizações sem um processo.

Segundo os estudos de Smith, certo número de trabalhadores especializados na execução de uma única tarefa, pode produzir muitas vezes mais um bem do que quando comparado à execução do processo completo pelo mesmo número indivíduos.

Seguindo o pensamento de Smith, Taylor aprimorou o estudo, propôs a especialização máxima do trabalho em todas as áreas da empresa. Esse formato propunha uma série de cargos hierarquizados dentro das organizações e a segmentação máxima das atividades, onde era possível encontrar funcionários com menor habilitação e preparo, pois a qualificação do operário tornava-se secundária nesse modelo (CHIAVENATO, 1979).

O mesmo autor continua sua explicação reforçando que a partir desse período a ênfase era dada a administração formal da empresa, composta por quatro princípios, dois deles já elucidados: Divisão do trabalho, especialização dos funcionários. Os dois restantes são: Hierarquia, que contemplava a autoridade e responsabilidade. E por último o Racionalismo que pressupõe que os funcionários devem seguir sempre as normas de comportamento impostas para sua função.

Toda atividade importante realizada nas empresas está incluída em algum processo, pois não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de negócios (GONÇALVES, 2000a, p.7).

Gonçalves ressalta também que o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequencia específica. Essa definição estrita deixa de fora os processos que não têm início e nem fim claros, ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Houve casos de extremo sucesso na aplicação do modelo orientado a tarefas, casos como de Henry Ford em suas linhas de montagem. A Ford além de especializar as tarefas fez a verticalização total das suas fabricas, criando capacidade de produção de todos os componentes necessários em seus veículos na própria fabrica. Isso foi inovador e tornou possível a ascensão da marca, contudo, a centralização excessiva do poder criou problemas na administração do negócio fazendo-o entrar em colapso na década de 1930 (HAMMER E CHAMPY, 1994).

Hammer e Champy (1994) citam outro caso de sucesso que, porém, foi além da execução de atividades de produção, é o da General Motors. Sloan, sucessor do fundador da empresa, criou divisões dentro da organização que passaram a ser coordenadas por especialistas. Explicam também que a divisão multifacetada criada

por Sloan propiciava a administração da gigantesca GM sem muitos problemas, visto que o controle era executado nas áreas de interesse.

Cada empresa, seja pelo nível de conhecimento técnico e de método de seu pessoal, seja pelo nível da liderança, seja por seus aspectos culturais em particular, esta num determinado estado de desenvolvimento de sua gestão. Não adianta querer cortar caminho, pois as pessoas necessitam de tempo para aprender (FALCONI, 2009).

2.1.1 MODELOS DE MUDANÇA PARA NOVO SISTEMA DE GESTÃO

O modelo da produção em massa manteve seu auge até os anos 1955, a partir daí começaram aparecer os primeiros sinais de esgotamento. Surgiram movimentos de sindicalismo, proteção ao trabalhador e necessidade de adaptação a qualidade exigida pelos clientes (HAMMER E CHAMPY, 1994).

O autor explana que após o final da Segunda Guerra Mundial o Japão encontrava-se em uma conjuntura desfavorável, o que exigia adaptação em seus sistemas produtivos para que seus produtos pudessem concorrer com os dos países ocidentais. Com a implantação do conceito de produção enxuta, onde é produzido somente àquilo que é necessário, a Toyota percebeu que é mais fácil, rápido e barato corrigir os erros da produção (HAMMER E CHAMPY, 1994).

Surgia assim a verticalização, baseado na Administração Científica, disseminou as estruturas verticais hierárquicas organizacionais nas empresas, com visão fragmentaria e estancamento da interação entre superiores e subordinados e suas obrigações, provocando a especialização que separou o trabalho em funções, levando as empresas a se afastarem de seus objetivos de negócios (DE SORDI, 2008).

Para Hammer e Champy (1994), nas empresas funcionais, as áreas afins estão alocadas em uma divisão funcional, consumindo energia em demasia para a tomada de decisões através da estrutura organizacional. As estruturas funcionais sempre funcionaram com perfeição dentro da hierarquia organizacional, buscando a maximização dos lucros com redução de custos. Todos os departamentos respondem ao seu superior hierárquico, que possui suas próprias metas. Porém, sem a visão holística do processo, que fica sob a responsabilidade da diretoria.

A busca de excelência pelos “silos funcionais” resolvia problemas localizados, não abrangendo as questões estruturais da organização. Observou-se que desempenhar diversas funções com excelência não implicava obrigatoriamente na satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como “lacunas organizacionais” ou “áreas nebulosas”, pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações (DE SORDI, 2008, p.20).

Assim, percebe-se que, a organização necessita se modernizar e buscar novas alternativas para atender as necessidades do cliente e para se manter competitiva no mercado atual.

A gestão funcional não é adequada ao modelo de organização de trabalho das empresas e este é um problema que se agravará, pois as organizações estão se movendo ao modelo de trabalho com visão nos processos de forma intensiva (DE SORDI, 2008, p.16).

Como visto anteriormente, o modelo implantado pela Toyota criou uma espécie de sentimento de colaboração entre administradores e operários e conduziu o modelo japonês ao sucesso mundial.

Três forças passaram a ser imprescindíveis na composição da administração das novas organizações. Conforme explicam Hammer e Champy (1994), as organizações que não se adaptaram ao crescente mercado internacional, as necessidades do novo mercado e principalmente as que não aboliram as práticas tradicionais, já obsoletas, ficaram fadadas ao desaparecimento do mercado.

Hammer e Champy (1994) continuam explicando que os modelos de venda onde o cliente recebia apenas o que lhe era “empurrado” deixou de existir. Os clientes passaram a exigir quanto, como e quando dos seus fornecedores, o mercado parou de absorver os produtos padronizados que até então eram oferecidos. Iniciou a era do tratamento individualizado.

Com o início desse novo modelo de atendimento outras duas forças passaram a exercer poder sobre as novas organizações: a concorrência com produtos de infinita variedade e padrões de qualidade cada vez melhores e, por fim, a necessidade de mudança constante. As organizações concorrem diretamente entre si e aquelas que não dispõem de inovações tornam-se dispensáveis e são absorvidas pela concorrência.

Atualmente, empresas que desde seu início tem uma estruturação muito rígida e padronizada, onde não existem flexibilidade e rapidez nos serviços em relação aos clientes e concorrentes, não prosperam no mercado empresarial atual, pois em um mundo onde ocorrem grandes mudanças em pequeno espaço de tempo, uma organização que presa à produção em massa e a estabilidade não possui alicerces e informações suficientes para sobreviver a tais alterações. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A partir da implantação dessas forças temos a extinção do modelo de empresa pós-revolução industrial. Esse modelo foi um marco na história da humanidade, pois contribuiu muito na formação do mundo moderno através da mecanização do trabalho, fato que possibilitou ao homem que desprendesse mais tempo para elaboração de ideias e desenvolvimento de novas tecnologias firmadas no conceito de subdivisão.

Lastres e Albagli (1999) explicam que o sucesso do modelo japonês, que já estava orientado a suprir as necessidades do novo mercado, foi crucial para a modernização do sistema ocidental de produção e criou um novo parâmetro de avaliação das necessidades dos funcionários e das empresas, assim como dos clientes.

2.1.2 A NECESSIDADE DE REESTRUTURAR OS FLUXOS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PARA O NOVO MERCADO

Com a abertura das fronteiras entre dos países ocorreram muitas mudanças no sistema mundial de relacionamento, a globalização. Com esse novo modelo de inter-relacionamento entre as organizações e a proximidade com os clientes, houve a necessidade de adaptação de algumas estruturas dentro das organizações. Hammer e Champy (1994) comentam que foi necessário as organizações mudarem o formato de atuação, deixando de ser inchadas, rígidas e insensíveis às necessidades dos seus clientes, para se tornarem flexíveis e eficientes.

É necessária a figura de um gestor para gerenciar os processos. Hammer e Champy (1994, p.17) consideram que, se não houver um responsável pela supervisão do processo completo, individualmente não haverá responsáveis, o que torna alta a probabilidade de erros, pois muitas pessoas agem separadamente na execução das atividades do processo.

Segundo Oliveira (2007, p.67), a falta de metodologias estruturadas de gestão por processos dificulta a sua consolidação como instrumento administrativo de qualidade, o que faz o gestor pensar se realmente é necessária a aplicação da administração de processos.

Falconi (2009), cita que gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos”. A satisfação destas necessidades é o objetivo de qualquer organização, privada ou pública. Os grandes problemas das organizações humanas estão em nossa capacidade de cumprir esta missão.

A partir dessa necessidade e entendimento do mercado, surge um novo conceito de empresa, orientado a suprir as necessidades da sociedade, do indivíduo e do empresário. Segundo Tachizawa e Scaico (1997) nesse novo modelo a empresa deve ser vista como uma sociedade econômica onde a satisfação dos trabalhadores é garantida e os valores que orientam a ação e os comportamentos desses trabalhadores devem ser compartilhados. Conforme explicam esses autores, desta forma os objetivos econômicos da empresa são mais facilmente atingidos.

Nesse modelo as empresas devem ser vistas como sistemas compostos por partes interdependentes. Os autores Tachizawa e Scaico (1997), comentam que a empresa deve ser vista como “um conjunto de partes em constante interação”, ou seja, não pode ser vista de forma segmentada ou setORIZADA como ocorria no modelo orientado a tarefas (produção em massa) em que existia o organograma com distribuição vertical do poder em que os esforços acabavam sendo demasiadamente direcionados à área de atuação.

Para atender as múltiplas e constantes mutações do mercado as organizações precisam de equipes especializadas, porém multidisciplinares, com funcionários possuidores de conhecimento técnico e adaptáveis as mudanças, visto que o ambiente externo à organização não é mais estável. (DE SORDI, 2008).

Hammer e Champy (1994) relatam que um sistema operando nos modelos da produção em massa não oferece subsídios para as organizações sobreviverem no mercado globalizado, onde a concorrência é acirrada. Os autores explicam que para ampliar seus horizontes as organizações devem repensar seus métodos e sistemas, dão o nome a esse movimento de reengenharia de processos. A reengenharia “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que

visam alcançar melhorias drásticas em seus indicadores críticos e contemporâneos de desempenho” (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Os mesmos autores citam que para dar início a uma reformulação estrutural da organização é necessário que os gestores verifiquem obrigatoriamente três itens: Primeiro, o que é fundamental para a empresa: ignorar o que existe e concentrar-se no que deveria existir; O segundo item que os administradores devem reavaliar é a desconsideração de todas as normas e diretrizes da organização para incluir novos procedimentos e formas de realizar o trabalho. O terceiro ponto a ser avaliado, e mais drástico, é a destruição de todas as estruturas organizacionais existentes para, a partir da avaliação realizada, estruturar uma nova organização. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Devem ser criados novos métodos e uma nova estrutura de funcionamento sob o foco principal de atuação dos gestores, a melhoria dos processos. Hammer (1994), explica que o processo é composto por várias tarefas organizadas que visam gerar valor para um cliente, ou seja, é o conjunto de partes inter-relacionadas. Harrington (1991), citado por Gonçalves, explica que essa inter-relação é necessariamente composta por um *input*, onde após agregar valor proporciona um *output*.

Além das entradas, transformações e saídas, os processos devem considerar os *stakeholders*, ou seja, o público interessado nos resultados. Esses podem ser tanto clientes externos interessados no produto ou serviço da organização, quanto clientes internos interessados na cadeia de um produto ou de uma informação, necessários para sequência lógica do processo.

Gonçalves (1995) relata que as organizações que incluíram na sua nova metodologia esse método de avaliação do ambiente empresarial voltado para os processos tiveram que implantar alguns itens, até então ausentes na estrutura das empresas, como:

- Equipes mais flexíveis e com maior autonomia, passando a substituir os modelos de controle por coordenação;
- A substituição do modelo autoritário por um baseado em líderes onde a experiência passou a ter mais valor que o poder;
- Montagem de redes de relacionamento externas a organização juntamente com fornecedores e prestadores de serviços;

- Grupos de pessoas aptas à reorganização de acordo com as prioridades do ambiente.

Aplicando esses itens as organizações iniciaram uma modificação estrutural importante (GONÇALVES, 1995). E explica que esse novo modelo é mais apropriado para o exigente mercado globalizado. Para o autor a organização deve funcionar com um cérebro, em que cada funcionário é um neurônio interligado especializado e intercambiável e os cargos de gerencia e também os de controle não devem ser centralizados. Quando se enxerga a organização em formato de sistema nervoso, ou seja, em sua totalidade, com alto índice de inter-relacionamento entre funções e com grande autonomia de decisão, é possível gerir melhor os resultados da organização.

2.2 O PAPEL DOS PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Com a crescente modernização e implantação de novos métodos de inter-relacionamento entre os funcionários e gerentes as organizações passaram a ser mais flexíveis e isso permitiu ampliar seus horizontes. Essa mudança possibilitou a introdução do conceito de gestão de processos de negócios. De forma simplificada, o conceito de processos de negócios diz que “processos de negócios são composições de atividades que atendem um ou mais objetivos predefinidos”. (SORDI, 2008, p. 22).

Para dar sequência no assunto devem-se ter claros os conceitos de gerenciamento e gestão, e suas diferenças. O autor Sordi (2008) explica que comumente utilizam-se os termos gerenciamento e gestão para designação semântica das ações destes, porém, no campo dos negócios eles possuem significados distintos. Gerenciamento remete a ação de monitorar e controlar o recurso. Enquanto isso, o termo gestão é mais complexo e compreende, além das realizadas no gerenciamento, ações como: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, identificação de melhorias e realização de ajustes. Ou seja, trata do ciclo de vida do recurso como um todo.

Conhecendo os conceitos isoladamente, além do conceito já apresentado de processos, é possível apresentar a gestão por processos de negócios. Sordi (2008) esclarece que esse modelo de gestão proporciona a inter-relação entre as áreas, ou seja, proporciona o apoio entre elas para a execução do processo. O autor

complementa dizendo que neste modelo de gestão deve ocorrer o treinamento dos funcionários para que estes executem o agir e pensar para que se desenvolva a autonomia e o melhoramento no que diz respeito ao desempenho de papéis múltiplos. Podemos dizer que esse modelo realiza a integração das áreas com o intuito de ampliar o desempenho.

Segundo o mesmo autor as empresas que utilizam em seus organogramas estruturas menos verticalizadas, com o poder descentralizado, ou seja, passam a trabalhar com uma estrutura em que as antigas áreas do organograma não são mais subordinadas em níveis hierárquicos e sim trabalham em conjunto, passam a obter informações sobre o desempenho das atividades de forma mais clara e eficiente, sem muitas interferências do meio, tendo assim maiores chances de ampliar seu desempenho.

Existem alguns fatores necessários para a mudança no sistema de administração, um deles é uma equipe apta a mudanças em todos os níveis hierárquicos. Uma equipe flexível exige funcionários aptos à realização de muitas tarefas diferentes dentro do processo, muitas vezes em mais de um processo. Para isso, investimento em treinamento e educação é fundamental para o sucesso.

As organizações que utilizam o modelo de organograma tradicional, verticalizado, e seguem estruturas de silos funcionais, como define Sordi (2008), tem dificuldade em realizar o alinhamento da estrutura organizacional quando passam a operar com orientação por processos de negócios, visto que na primeira o empregado preocupa-se apenas com a sua função, enquanto na segunda ele deve possuir engajamento total no conjunto de atividades que compõe os processos. Segundo o mesmo autor esse conflito de cultura gera confronto de interesses dentro da empresa e pode se tornar um grande problema. Para Simon, citado por Hammer Champy (1994) essas organizações não são totalmente racionais devido à segmentação do trabalho e da informação, isto desencoraja a autonomia.

Em contrapartida, as organizações que utilizam da visão de processos têm uma visão macroscópica da organização. Um processo, muitas vezes, não é limitado a um setor, área ou departamento. Ele pode invadir mais de uma dessas e exigir recursos de varias áreas ao mesmo tempo.

2.2.1 NECESSIDADES DE ADAPTAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATENDIMENTO AO SISTEMA DE PROCESSOS

Para exigir um resultado final positivo dos processos é necessário que algumas escolhas sejam bem claras e definidas. Segundo Lastres (1999), o responsável pela habilidade nem sempre é o gerente. Essa habilidade deve ser trabalhada no momento da formulação da estratégia corporativa da empresa. Os autores explicam que deve ser colocada à prova o que a empresa tem como pontos positivos, ou seja, aquilo que ela possui de melhor.

A estratégia corporativa deve ser atualizada constantemente visando adequar-se a rápida mudança nas necessidades dos clientes e exigências do mercado. Para que essas mudanças ocorram de forma útil à organização, os setores devem verificar maneiras de reestruturar suas equipes para rapidamente se alinharem às novas necessidades e utilizar-se dessa estratégia como diferencial competitivo. (LASTRES, 1999).

A rápida reorganização das equipes é fundamental, porém, para que isso ocorra são necessárias algumas adaptações. Lastres (1999) comenta sobre a necessidade de uma visão holística da empresa e dos processos para que seja possível organizar os sub-processos, visto que seria inviável fazer a gestão de um mega-processo.

Em um modelo tradicional de organograma com estrutura divisional, com funções hierárquicas bem definidas e apresentando exclusivamente a cadeia de comando e o fluxo lógico de trabalho o índice de ineficiência é muito amplo.

Com a difícil tarefa de redesenhar o organograma e a distribuição das atividades, os gestores devem considerar também o poder dentro desse sistema e distribuição do controle. Segundo Lastres (1999), muitas empresas têm, a partir da implantação da organização horizontal, distribuído a autoridade de decisão nas áreas funcionais para que essas possam agir e pensar independentemente, já que o moderno sistema de negócios exige flexibilidade das equipes. Contudo, o autor acrescenta que esse sistema deve manter o poder de coordenação com o gerente para que seja garantido o alcance das metas pelos departamentos tanto em produtividade quanto em qualidade, além de sistemas que garantam a ordem e o direcionamento das atividades, como códigos de conduta e ética.

Falconi (2009) aponta que a análise de processo é um procedimento técnico e pode envolver, por exemplo, estatística, softwares especializados, computadores e alguns sistemas de gestão estão disponíveis para essas empresas aproveitarem melhor o potencial, um deles é a gestão da qualidade total, ou TQM (*Total Quality Management*). Trata-se uma abordagem necessária para o sucesso dessas organizações horizontais flexíveis, e é feita para cada problema menor decorrente do desdobramento realizado na fase de análise de fenômeno por varias pessoas da organização. Para cada um destes problemas menores deve ser estabelecido um novo “alvo” sobre o qual pode ser conduzida uma análise funcional específica.

O conceito diz que “os funcionários, não os gerentes, recebem a responsabilidade de atingir os padrões de qualidade.” (FALCONI, 2009).

Para que ocorra a realização das tarefas sem a necessidade de coordenação direta, conforme o proposto pela estrutura horizontal, algumas medidas devem ser tomadas. Hammer e Champy (1994) relatam sobre a estrutura de equipes: nesse modelo de estrutura os funcionários são alocados em pequenos grupos de pessoas com o mesmo propósito, onde estabelecem as metas e assumem a responsabilidade pelo sucesso. Esse modelo de divisão difere dos antigos grupos de trabalho por algumas características: prioridades do grupo estão acima das individuais; a liderança é compartilhada; pauta livre para discussões e por último o trabalho é realizado por todos, sem delegação de tarefas.

Para HAMMER e CHAMPY (1994), surgem as seguintes funções quando as organizações aplicam a gestão por processos:

- a) Dono do processo, exercido por um gerente responsável de um determinado processo, com prestígio, credibilidade e influencia na organização. Deve ser respeitado, voltado para mudanças, tolerante nas adversidades e ambiguidades. Deve ainda, ser motivador, inspirador e aconselhar adequadamente sua equipe.
- b) Líder, que é exercido por um gestor da alta cúpula, com influencia que sugere a transformação radical da organização. É visionário e motivador.
- c) Equipe de processos, composta por pessoas dedicadas à reengenharia de um processo. Deve diagnosticar, supervisionar e implantar novos processos ou melhorias no existente. Necessitam ser autogerenciáveis em que o dono do processo é seu cliente, trabalhar focada à sua meta.

- d) Comitê geral, composto por gerentes de alto nível, com a função de estabelecer as estratégias da gestão por processos e monitorar o seu desempenho e progresso.

HAMMER e CHAMPY (1994), ainda sugerem três evoluções de ferramentas que devem ser aplicadas para envolvimento das equipes no ganho de produtividade e melhorias contínuas, são elas:

1ª Ferramentas tradicionais que a partir do conhecimento do processo desenvolvem-se ações para melhorá-lo: Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa), Histogramas, Gráficos de Controle, Folhas de Checagem, Gráficos de Pareto, Fluxogramas e Diagramas de Dispersão.

2ª Ferramentas baseadas em novos sistemas de produção que, a partir da organização do processo, desenvolvem-se ações para melhorá-lo: Perda Zero, Células de Produção, Kanban, TPM (manutenção produtiva total), Círculos da Qualidade, JIDOKA (Autocontrole – autonomia), Qualidade na origem.

3ª Novas ferramentas que a partir da otimização do processo, propiciam as melhorias: Diagrama – Matriz (representação de ações, responsabilidades, propriedade ou atributos interrelacionados), Matriz de Análise de Dados (visualização de um conjunto de variáveis que interferem em um processo), Diagrama Seta (programação de execução de atividades).

2.3 QUALIDADE

Cliente interno é aquele que na relação cliente e fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos (JURAN, 1992). São as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais (ALBRECHT, 1994). Para conceituar os serviços internos, ALBRECHT (1994) se refere à “prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais”. GIANEI e CORREA (1994) afirmam que serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerencias, departamentos ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes conotação de marketing de serviços. Nesse sentido, serviços e clientes internos integrariam o marketing interno ou endomarketing, como ressaltado por ALBRECHT (1994), que

os considera como sendo uma estratégia de gerenciamento que direciona o marketing de serviços para o interior das empresas, em vez de orientá-lo somente para matérias-primas e produtos, desenvolvendo nos funcionários uma consciência de cliente. Na mesma linha, WELLINGTON (1998) define marketing interno como a aplicação das técnicas de marketing ao público interno – empregados, gerentes, diretores e supervisores. WELLINGTON (1998), ao propor a adoção de estratégias *kaizen* para atendimento ao cliente, recorre à noção de clientes internos como aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho. Serviços internos, portanto, englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor do serviço no interior de uma organização.

Ilustrativa da importância da qualidade dos serviços internos é a simulação usada por ALBRECHT (1994): a produção de um filme requer atores para a interpretação dos papéis diante de uma câmera e pessoal por trás das câmeras para montar os cenários, instalar a iluminação, ligar os microfones, além de outras inúmeras atividades, a fim de que a produção tenha sucesso. É o que acontece na prestação de serviços, na qual os atores são os funcionários que matem um contato direto com o cliente, ou seja, são as pessoas que estão no “palco”, trabalhando com os clientes. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários que estão por trás das cenas, que realizam as atividades para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes do pessoal de apoio. Sem a ajuda de quem trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente. Configura-se uma associação efetiva entre o pessoal da linha de frente e o dos bastidores para que toda a organização de serviços funcione eficazmente. A finalidade da organização deve ser a de apoiar os esforços do pessoal da linha de frente em realizar seu trabalho de prestação de serviços (ALBRECHT, 1994).

Uma das formas de administrar a qualidade de um serviço prestado é considerá-la do ponto de vista dos clientes. WELLINGTON (1998) afirma que os consumidores escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço recebido. Bons resultados na qualidade percebida são obtidos quando os serviços recebidos (ou experimentados) atendem às expectativas dos clientes.

Nesses termos, o autor argumenta que “qualidade é o que os clientes percebem”. Programas de qualidade que não levem em conta o significado de qualidade para os clientes não terão resultado satisfatórios. Somente quando o prestador de serviços compreender como os serviços serão avaliados pelos clientes é que será possível saber como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejada.

3 DETALHAMENTO DO PROCESSO

Para a realização dessa pesquisa foi necessário identificar os fatores internos e externos que envolvem o processo de produção dentro de uma oficina mecânica, para tal foi necessário analisar os pontos de vista de clientes internos e externos e, em conjunto, um parecer dos gestores responsáveis.

Esta pesquisa tem como propósito identificar um método para auxiliar a gestão de uma oficina de funilaria e pintura, buscando otimizar os processos e tornar os funcionários mais produtivos demandando menos recursos e insumos para crescimento operacional. Baseado nos objetivos dessa pesquisa, temos a entrega da necessidade aos gestores do negocio que necessitam de um método que lhe possibilite visualizar a sua meta de atendimento ao cliente de forma clara e cumprimento de prazos e qualidade do serviço, sem demandar mais contratações.

Como cenário atual desse problema do negocio, temos o quadro funcional da empresa baseado em colaboradores individuais em suas atividades específicas (em forma de linha de produção), na qual um único veículo passa pelo processo de reparo de todos, seja o mecânico, montador, funileiro, pintor, todos devem executar seu trabalho para que o produto final chegue ao cliente na forma esperada. Dentro dessa contexto de linha operacional existem algumas atividades que demandam mais tempo e material de insumo do que outras (como exemplo o processo de pintura que exige aplicação de boa parte do custo operacional em materiais/tintas e demanda também de mais tempo entre preparação, pintura e secagem), porem todo esse processo deve ser de conhecimento e controle real pelo chefe de oficina, que é o responsável pelo andamento dessa linha operacional, e a ele também é conferido à responsabilidade de apontar a capacidade operacional da empresa com base no quadro funcional e prazos para entrega. A forma de remuneração é fixa sobre a base salarial estabelecida pela categoria em definição de cargos.

Inicialmente foram detalhados os problemas dessa pesquisa, posteriormente efetuado uma revisão bibliográfica para identificar as questões atuais sobre o assunto em termos de gestão por processos. A pesquisa bibliográfica possui o objetivo de fazer a tomada de conhecimento inerente aos assuntos abordados.

Com base no conhecimento teórico e definição do problema já identificado no processo, passamos a pesquisa para as observações individuais, que é a técnica de observação realizada, anotando os dados, questionando os envolvidos no processo

real. Como proposta aplicamos a criação da metodologia de gestão por processo permitindo identificar os principais processos da organização e padronizar o fluxo não vinculando somente as pessoas envolvidas, criando assim remuneração variável por produtividade e setorizado a empresa por equipes de trabalho. Uma ideia importante do método proposto é a utilização de fluxograma para mapeamento dos processos, facilitando a compreensão do processo em análise e assim não depender somente da decisão e iniciativa do chefe de oficina, facilitando a compreensão de todos envolvidos na linha de produção sobre o processo em análise e possibilitando uma visão holística deste.

Este é um fator primordial para este tipo de atividade, pois, esta visão geral, permite ao gestor entender o processo e rapidamente verificar pontos que podem ser melhorados ou eliminados. Também, possibilita a verificação da participação de todos os envolvidos no processo e assim, valorizar suas atividades para a melhoria no nível de serviço ao cliente.

Embora não haja os resultados das melhorias obtidas, o método de gestão por processo se mostra adequado para a gestão de uma oficina de funilaria e pintura. Em síntese, este método será eficiente, pois será possível identificar os problemas nos processos estudados e analisar facilmente suas causas e em contrapartida os colaboradores envolvidos devem buscar seu ganho de produtividade devido à remuneração sobre produção, e não deixar de manter a qualidade, uma vez que retorno de trabalho não compute ganho produtivo e seja representado como perda/prejuízo tanto para a empresa quanto a equipe que falhou.

3.1 METODOLOGIA E PESQUISA

Foram realizadas entrevistas informais com os gestores e produtivos do processo dentro de uma empresa de funilaria e pintura automotiva, aplicado também observação direta a percepção do cliente que necessitou dos serviços dessa empresa e também observado os índices de retorno que empresas parceiras do negócio como seguradoras e fornecedores têm sobre a otimização de produtivo e tentativa no ganho de produtividade sem demandar a baixa da qualidade.

Realizados algumas visitas a empresa pesquisada para contato direto com os funcionários e observa-se certa desmotivação em buscar ganho de produtividade sem almejar algum ganho direto através de benefícios para tal. Outro ponto, é o

baixo comprometimento com a qualidade final, ou seja, o resultado ao final do processo com o veículo pronto para entrega ao cliente.

Por se tratar de um processo por etapas, temos cada funcionário produtivo atentando somente a sua execução de tarefa, isso significa dizer que um mecânico, por exemplo, não se preocupa em saber sobre a qualidade final da etapa de pintura, mesmo que isso signifique insatisfação do cliente para o serviço mal feito.

O estilo de gestão é fator determinante nas ações da organização e nas melhorias que poderão ser sugeridas, inclusive nos processos que deverão ser identificados para gerir a empresa.

Passado a análise inicial sobre a equipe produtiva, identificado o desinteresse dos colaboradores em entregar qualidade e prazo, nem tão pouco em objetivar aumento de produção, passamos a pesquisa para análise sobre a gestão do processo. Nessa etapa temos abaixo dos sócios proprietários, um supervisor de todo processo chamado nesse tipo de negócio como chefe da oficina.

Para essas duas escalas de gestão iniciamos a visualização sobre o acúmulo de tarefas operacionais, o que indiretamente afeta a falta de contato para gestão com a equipe. Onde os produtivos só recebem orientação e contato em fatos de obrigatoriedade de operação ou correções de erros contínuos, o que gera em desalinhamento de objetivo específico da empresa.

Com o chefe da oficina, que passa o papel de um supervisor de produção e inspetor na qualidade final, tem o acúmulo da tarefa inerente a fornecedores externos. Essa operação já demanda grande parte da carga horária de trabalho do gestor, restando somente o período de análise a qualidade final do reparo, o que logicamente gera uma gestão por tentativas e erro, erros esses que só são identificados no final da linha operacional e as identificações e correções de processo nunca conseguem ser definidas com prioridade que demandam.

A terceira tomada de informação foi retirada do cliente final, em pesquisa rápida de percepção de qualidade a 3 (três) clientes demonstrou como prioridade principal a qualidade percebida no reparo e o cumprimento do prazo prometido à entrega do serviço.

Ficou claramente exposto pelos clientes que não fazem questão em conhecer o detalhamento de todo processo que seus veículos passaram durante o reparo, isso significa que a empresa já transmitir certa confiança por parte dos seus consumidores, porém todos fazem questão que o veículo seja entregue na data que

foi prometida pela empresa, para assim cumprir os compromissos pré-programados antes de deixar a confiança de seus carros ao prestador.

Todos clientes entrevistados a primeira vista em receber seus veículos reparados, apontam que indicariam a empresa pelo fato do cumprimento das ações acima descritas, basta saber em um segundo momento (numa pesquisa pós venda, posterior alguns dias da entrega) se a percepção inicial se manteve.

4 MÉTODO PROPOSTO A NOVO PROCESSO

Baseado nas informações compiladas entre o referencial teórico e a tomada de pesquisa nos envolvidos da empresa, apresentaremos uma proposta de novo método da gestão por processos, bem como uma forma de remuneração variável que capacite e envolva os colaboradores sobre o conceito da qualidade.

O molde de novos processos geram um aumento do percentual de integração dos processos internos da organização (DE SORDI, 2008). Possibilita também a facilidade de visualização e entendimento dos processos, aumentando o relacionamento com parceiros e clientes, bem como melhora a competitividade.

Alguns pontos podem ser destacados exclusivamente aos gestores envolvidos no processo da empresa, sejam eles proprietário da empresa e/ou funcionário supervisor:

- Conhecer o processo como um todo, desde a abordagem a seus clientes, e todo o ciclo produtivo da empresa até a entrega final;
- Começar a administração de processos imediatamente;
- Abranger a empresa por um todo;
- Ter acessos a ferramentas e instrumentos administrativos;
- Buscar *softwares* que auxiliem a gestão de uma empresa por análises estatísticas;
- Definir as metas de forma que sejam acessíveis a seu quadro de pessoas, e que essas supram as necessidades de lucro da empresa;
- Permitir aos clientes sugerirem as mudanças;
- Buscar implantar em todos os colaboradores o espírito de servir e entregar produtividade.

Fundamentado na pesquisa das metodologias de gestão por processos e em observações das características da empresa foi desenvolvido um método de gestão por processos, com o objetivo de analisar e melhorar os processos organizacionais. Pois, os processos devem ser analisados para possibilitar pontos de melhoria e assim atingir as metas da estratégia da organização (KRAJEWSKI, 2009).

Projetar a eficiente capacidade de processo com eficaz administração das restrições, elaborar o *layout* adequado das atividades do processo e definir o “enxugamento” dos processos, eliminando atividades que não agregam valor e

melhorar as que agregam, é também função primordial na redefinição dos processos.

O método desenvolvido está de acordo com os aspectos estratégicos do projeto de processo que são a identificação de oportunidade, definição do escopo, documentação do processo, avaliação de desempenho, projeção de novo processo e a implantação de mudanças, definidos por Krajewski (2009).

5 CONCLUSÃO – DETALHAMENTO DE UM NOVO PROCESSO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de ser proposto um modelo de gestão por processos em empresas no ramo de oficina de funilaria e pintura, para auxiliá-las à introdução da gestão por processos. Abaixo detalhado pontos iniciais a serem aplicados e assim ser o começo de uma transformação as necessidades apontadas no início desse trabalho.

Se aplicados com critérios de análise dos resultados e aprimorados dentro das ferramentas administrativas, podem ser objetos a próximos estudos de vinculação de operações inerentes ao ramo automotivo a oficinas, são elas:

- Os gestores do negócio não possuem o conhecimento do que é uma metodologia de gestão por processos, comprovando característica deste tipo de empresa que é de administração amadora, centralizando excesso de tarefas aos gestores e por sua vez os produtivos acabam não sendo avaliados em sua potencialidade operacional. Embora controverso, este resultado representa que, os gestores são conscientes da utilidade de uma metodologia sistematizada para auxiliar na gestão da empresa;
- O tipo de negócio é favorável pelo grande número de clientes potenciais que o mercado oferece, o que falta é a capacidade de ampliar a captação de mais clientes sem perder os pontos aqui destacados junto aos clientes como primordiais.
- Necessidade dos clientes. Os gestores acreditam possuir bom conhecimento das necessidades de seus clientes, contudo não tem certeza. Para tal, a necessidade de pesquisas pós venda após alguns dias da entrega dos veículos, assim podem observar a percepção do serviço prestado e principalmente angariar fidelização desses clientes, uma vez que poucas pessoas conhecem empresas do ramo quando precisam de reparos rápidos de funilaria e pintura em seus veículos;
- É fundamental envolver a equipe no ganho operacional, e para esse é necessário subdividir a empresa em grupos (times) de pessoas por etapas de trabalho e assim passar a remuneração variável por produção;

- Uma característica importante do método proposto é a utilização de fluxograma para o mapeamento dos processos, facilitando a compreensão do processo em análise e possibilitando uma visão holística deste. Este é um fator primordial para este tipo de atividade, pois, esta visão geral, permite ao gestor entender o processo e rapidamente verificar pontos que podem ser melhorados ou eliminados. Também, possibilita a verificação da participação de todos os envolvidos no processo e assim, valorizar suas atividades para a melhoria do nível de serviço ao cliente.
- O grande volume de clientes desse tipo de empresa, vem por direcionamento das seguradoras, ou seja, se faz desnecessário o investimento de um elevado capital em marketing e propagandas, porem devem fazer investimentos no quesito de retenção e agregação de serviços particulares a esses clientes (Exemplo.: A empresa recebe e entrega em média 120 veículos/mês, ou seja, são 120 clientes por mês passando pela empresa).

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 451 p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.1, 2000.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 26 ed. São Paulo: Campus, 1994. 189 p.
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009. 159p.
- DE SORDI, Jose Osvaldo. **Gestão por processos**. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2008.
- LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 163 p.
- TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos**. São Paulo: Atlas, 1997. 286 p.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução João Mario Csillar. 2 ed. São Paulo: Pioneira Novos Ubrais, 1992. 394p
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**, 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994, 254p
- GIANE, I. N; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços - Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 233p
- WELLINGTON, P. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente**. 1 ed. São Paulo: Educator, 1998. 235p
- KRAJEWSKI, Lee. **Administração de produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.